

HOE GAAN KMO'S OM MET HUN PERSONEEL? EEN ONDERZOEK NAAR DE KENMERKEN VAN EEN EFFECTIEF KMO-PERSONEELSBELEID

Gepubliceerd in Personeel & Organisatie. Ideeën voor een geïnspireerd HR-beleid, Jaarboek 2002:

Delmotte J. (2002). Hoe gaan KMO's om met hun personeel? De kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid, in Schruers N. en Pierré K. (eds.), *Personeel & Organisatie. Ideeën voor een geïnspireerd HR-beleid, Jaarboek 2002*. Mechelen: Ced.samson, pp. 135-145.

Delmotte J., Lamberts M., Sels L. en Van Hootegem G.¹ (2002), *Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid (Cahier 1 t.e.m. Cahier 9)*. HIVA/K.U. Leuven.²

Kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studieobject gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen.

¹ **Jeroen Delmotte** is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sector Arbeid en Organisatie van het Hoger Instituut voor de Arbeid van de KULeuven. **Miet Lamberts** is projectleider binnen deze sector. **Luc Sels** is als hoofddocent verbonden aan de vakgroep Personeelsbeleid van het Departement Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (KULeuven). **Geert van Hootegem** is docent binnen de vakgroep Arbeid en Organisatie van het Departement Sociologie (KULeuven).

² Deze reeks bestaat uit 9 Cahiers:
 Cahier 1: 'Wat weten we over KMO's en personeelbeleid in KMO's'
 Cahier 2: 'Waarom en hoe van dit onderzoek'
 Cahier 3: 'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'
 Cahier 4: 'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'
 Cahier 5: 'Beloning in KMO's'
 Cahier 6: 'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'
 Cahier 7: 'Overheidsbeleid: gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid'
 Cahier 8: 'HRM in KMO's: optimale praktijken en effecten van HRM'
 Cahier 9: 'Alles op een rij: personeelsbeleid in KMO's'
 Deze cahiers kunnen besteld worden schriftelijk bij de dienst Publicaties (Liesbeth Villa), E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven, telefonisch: +32 16 32 33 32, per fax: +32 16 32 33 44 of per mail: Liesbeth.Villa@hiva.kuleuven.ac.be.

Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204.705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2.576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

De groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar *personeelsbeleid* in of 'op maat van' KMO's is schaars. Met het hier beschreven onderzoek werd getracht deze leemte op te vullen. In het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' wordt op basis van survey-onderzoek bij 416 KMO's (10-99 werknemers) nagegaan *hoe het personeelsbeleid vandaag vorm krijgt* in de Vlaamse KMO's. Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, etc. georganiseerd in KMO's? Zijn er verschillen tussen bepaalde types KMO's?

Tevens werd in dit project uitgebreid aandacht besteed aan de *effecten* van het gevoerde personeelsmanagement. Hierbij is o.a. onderzocht of de wijze waarop KMO's het personeelsbeleid vorm geven, kan worden gerelateerd aan verschillen in termen van bedrijfsperformantie. De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen.

Het conceptueel kader dat dit onderzoek heeft gestuurd, werd afgeleid van het Harvard-model van human resource management. Dit model werd vorm gegeven door Beer et al. (1984). Zij omschrijven HRM als *alle managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen organisatie en werknemers beïnvloeden*. Het Harvard-model geeft aan op welke beleidsvelden die beslissingen betrekking hebben, nl. *personeelsstromen, werknemersinvloed, arbeidssystemen en beloningssystemen*. We structureren de voornaamste bevindingen uit het KMO-onderzoek volgens de vier belangrijke beleidsdomeinen die in dit model worden onderscheiden.

1. Personeelsstromen: in, uit en door de organisatie

Turbulente groei

We stellen vast dat ook KMO's (zeker ten tijde van de bevraging, referentiejaar 1999) een turbulente interne arbeidsmarkt kennen. Het overgrote deel van de KMO's wordt, ondanks de relatief kleine schaal van deze organisaties, met frequente in- en uitstroom geconfronteerd.

Bijna 95% van de bevraagde bedrijven stelde dat ze in deze periode nieuwe mensen in dienst hadden genomen. Ongeveer negen op tien bedrijven liet één of meerdere uitstroombewegingen optekenen. Van de organisaties uit onze steekproef kende maar liefst 85,8% in 1999 zowel

instroom van nieuw personeel als uitstroom van werknemers. Slechts 2,3% tekende noch instroom-, noch uitstroombewegingen op. Enerzijds weerspiegelen deze cijfers de arbeidsmarktkrapte die de referentieperiode typeerde. Een krappe arbeidsmarkt stimuleert immers mobiliteit. Anderzijds wijzen deze cijfers uit dat ook KMO's (periodiek) met (frequente) veranderingen in het personeelsbestand kunnen geconfronteerd worden. Actief werken aan een 'personeelsstroom-beleid op maat' kan dan ook voor de kleinere spelers in ons bedrijfsleven lonen.

Informeel zoekwerk

We stellen vast dat ook KMO's ruime aandacht besteden aan hun wervings- en selectiebeleid. Zo zien we dat men zich niet beperkt tot één *wervingskanaal*, maar dat verschillende kanalen worden aangewend om vacatures bekend te maken. Meer dan in grote ondernemingen (Delmotte, Van Hoetegem & Dejonckheere, 2001) wordt beroep gedaan op informele kanalen. Zeker de kleine KMO's vertrouwen op informeel zoekwerk. Volgens Koch en van Straten (1997) is dit omdat werving vaak snel moet gaan en zo goedkoop mogelijk moet zijn.

Traditioneel selecteren

De *selectie* zelf loopt meer 'traditioneel' dan zou kunnen worden verwacht: het selectie-interview en selectie op basis van sollicitatieformulier, sollicitatiebrief of CV. Opmerkelijk is wel het hoge aandeel KMO's (bijna de helft) dat de selectiebeslissing mee baseert op basis van de resultaten van een proef-werktijd in het bedrijf. In familiebedrijven wordt bovendien in mindere mate gesteund op geformaliseerde procedures, sollicitatieformulieren en testen, etc. Familiebedrijven volgen met andere woorden een eerder informele aanpak.

Kijken we naar de *selectiecriteria*, dan springt vooral de nadruk op criteria die te maken hebben met motivatie en werkhouding in het oog (discipline, flexibiliteit). Schoolbaarheid en meer nog werkervaring worden belangrijker geacht dan opleiding, diploma, beschikbare vakkennis en vaktechnische vaardigheden. Persoonsgebonden eigenschappen (zoals motivatie, sociale vaardigheden en passen in het team) lijken belangrijkere selectiecriteria in KMO's dan opleiding en diploma.

Centralisme

Tijdens het wervings- en selectieproces valt vooral de *centrale positie* die de *bedrijfsleider* inneemt, op. In 54% van de KMO's bepaalt de bedrijfsleider de aanwervingsbehoeften. In 76,3% belist hij ook over te gaan tot aanwerving. Daar waar de bedrijfsleider in de kleine bedrijven de scepter zwaait, zien we in heel wat middelgrote ondernemingen een sterkere delegatie naar de directe lijn, vooral als het gaat om het operationele werk. De uiteindelijke beslissingen liggen (mee)

in handen van de bedrijfsleiding. De bedrijfsleider domineert overigens niet alleen de fase van werving en selectie. Ook op de overige beleidsdomeinen zien we een zelfde ‘centralisme’. Eigen aan kleinere organisaties is inderdaad dat eigendom, beheer en dagelijkse leiding vaak in hoofde van één persoon samenvallen. Dat geldt ook voor het personeelsmanagement. Het succes van de onderneming én de kwaliteit van het personeelsmanagement hangen bijgevolg erg nauw samen met de persoonlijkheid en de ondernemings- en managementstijl van de bedrijfsleider. Wat verder in de cijfers ook opvalt, is de geringe ‘penetratie’ van externe diensten in KMO-land. Slechts 3,4% van de bevraagde KMO’s besteedt de uitvoering van dit selectieproces vrij systematisch uit aan externe diensten. Dit kan verbazen. Gezien de KMO-bedrijfsleider zich moet gedragen als een octopus, met acht armen tegelijk in verschillende domeinen actief, zou men kunnen veronderstellen dat de nood aan externe advisering en outsourcing van sterk gespecialiseerde bedrijfsfuncties erg groot is. Toch vertaalt dat zich niet in cijfers, althans niet voor werving en selectie.

Knelpuntvacatures

Op het moment van de bevraging kenden twee KMO’s op de drie problemen bij het invullen van vacatures voor uitvoerend personeel. Het onderzoek liet niet toe om diep in te gaan op de wijze waarop KMO’s moeilijk vervulbare vacatures trachten op te lossen.

We zien wel een duidelijk verband tussen de aanwezigheid van knelpuntvacatures en het investeren in opleiding. Bedrijfsopleiding komt in KMO’s dan ook duidelijk naar voren als een probleemoplossingsstrategie voor arbeidsmarktkrapte (al weten we daarmee nog niet of het een *effectieve* oplossingsstrategie is). Over de wijze waarop opleiding een rol speelt in de probleemoplossing, kunnen we twee hypothesen naar voren schuiven. Het is vooreerst mogelijk dat ten gevolge van knelpunten kandidaten met ‘afwijkende’ profielen moeten worden aangeworven en dat de ‘gap’ tussen vooropgesteld en aangetrokken profiel vervolgens met additionele opleiding wordt overbrugd. Het is ten tweede mogelijk dat KMO’s die met arbeidsmarktknelpunten worden geconfronteerd sneller beroep doen op hun interne arbeidsmarkt; met andere woorden intern personeel omscholen voor invulling van de moeilijk invulbare vacatures en vervolgens op lager niveau extern werven. Vermoedelijk komen beide situaties voor. Het is in elk geval zo dat we voor beide hypothesen empirische steun vinden.

Doorstroom

Het ‘gebrek’ aan promotie- en ontplooiingsmogelijkheden dat KMO’s wel eens toegeschreven wordt (Koch en van Straten, 1997), wordt veelal verklaard vanuit organisatiekenmerken. De kleinschaligheid en de soms erg vlakke organisatiestructuur beperken de doorgroei. Dit ‘gebrek’ zou echter gecompenseerd worden door mogelijkheden voor horizontale doorgroei.

Uit het hier gerapporteerde onderzoek leren we in de eerste plaats dat het ‘gebrek’ aan doorgroeimogelijkheden sterk genuanceerd moet worden. Slechts 17% van de bevraagde KMO’s geeft aan dat er *geen* doorgroeimogelijkheden voor het uitvoerend personeel aanwezig zijn, noch verticale, noch horizontale. Zelfs twee op drie bedrijven stellen dat ook voor het uitvoerend personeel verticale doorgroei mogelijk is. Dit is echter beduidend meer het geval in de middelgrote dan in de kleine organisaties, en ook meer in niet-familiale dan in familiale ondernemingen.

2. Opleiding en ontwikkeling

KMO’s niet ‘training minded’?

Een duidelijke meerderheid van de bevraagde KMO’s erkent het belang van opleiding. Dit vertaalt zich in een verrassend hoge opleidingsintensiteit. Zo zien we dat 63,4% van de bedrijven uit de steekproef als een vormingsbedrijf moet worden aanzien. Deze resultaten stroken niet met de klaagzang over het gebrek aan opleiding in KMO’s, noch met de zeer lage opleidingsintensiteit zoals die op basis van de Sociale Balans wordt opgemeten.

De analyses bevestigen wel dat de kans dat een bedrijf een vormingsbedrijf is, beduidend hoger is voor middelgrote dan voor kleine bedrijven. Opleiding voorzien, is voor kleine ondernemingen relatief gezien duurder (omwille van het schaaffect) dan voor grotere ondernemingen. Men kan argumenteren dat alleen al omwille van dit schaaffect financiële steunmaatregelen een belangrijkere functie hebben ten aanzien van kleine dan ten aanzien van grotere bedrijven. Temeer daar de zogenaamde *indirecte kosten* – voornamelijk kosten verbonden aan het feit dat de werknemers tijdens de deelname niet kunnen worden ingezet voor hun normale productieve activiteiten – eveneens hoger dreigen uit te vallen voor kleinere organisaties.

Formeel opleiden versus impliciet en informeel leren?

Zo’n 40% van de KMO’s in onze steekproef doet helemaal niet aan opleiding. De voornaamste reden die hiervoor wordt aangehaald, is een ‘klassieker’, namelijk dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding, juist omdat hun werkplekken zoveel leermogelijkheden bieden. Het impliciete en informele leren in de KMO zou voldoende krachtig zijn en de behoefte aan formalisering van leerprocessen drukken.

Een belangrijke vraag in het onderzoek was dan ook of er een soort ‘trade-off’ bestaat tussen de uitbouw van een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt en het voorzien in formele opleiding (eventueel op de werkplek). De analyses wijzen echter juist op een omgekeerd verband. Organisaties met veel inherente leermogelijkheden vertonen een significant hogere kans om ook in opleiding te investeren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Het is met andere woorden ‘en/en’ en niet ‘of/of’. Bedrijven die een arbeidsorganisatie opbouwen rondom jobs met veel

leermogelijkheden, vertonen een hogere kans om ook in (formele) opleiding (on-the-job of off-the-job) te investeren. Van een directe ‘trade-off’ is dus geen sprake.

Externalisering

In de analyses werd een onderscheid gemaakt tussen drie types van opleiding: opleiding on-the-job, interne opleiding los van de werkplek en externe opleiding. Wat vooral opvalt, is dat de externe opleidingen ruim zijn verspreid in de KMO's. Kijken we naar het gemiddeld aandeel van de drie opleidingsvormen, dan zien we dat ongeveer de helft van alle opleidingsuren in externe opleidingen wordt gepresteerd. 92,8% van de KMO's die opleiding voorzien, steunen daarbij deels of geheel op het externe opleidingsaanbod. Deze afhankelijkheid van het externe aanbod is typisch voor KMO's. Dit betekent dat een continuering van de investeringen in de uitbouw van een uitgebreid en flexibel extern aanbod precies voor bedrijven die onvoldoende schaal hebben, van cruciaal belang is.

Adopters en adapters

Momenteel ontwikkelen zich een aantal nieuwe sporen in het beleid ter stimulering van opleiding en ontwikkeling in bedrijven. Vooral de uitbouw van netwerken van bedrijven staat hierbij in de belangstelling. In zulke netwerken kunnen bedrijven samen goede praktijken ontwikkelen en van elkaar leren, of kunnen de ‘early adopters’ hun kennis en ervaring transfereren naar de ‘slow adapters’. Deze netwerkformules blijken aan te slaan bij KMO's. Het gezamenlijk organiseren van opleidingen blijkt vooral aan te slaan bij de middelgrote ondernemingen. Deze vaststelling is niet zo verwonderlijk, gezien deze netwerkformule een actieve inbreng van het bedrijf vergt en de middelgrote bedrijven hier schaalvoordelen kunnen laten spelen. De vaststelling geeft wel aan dat bepaalde netwerkformules ook binnen de KMO-wereld een vrij selectief publiek kunnen aanspreken.

Een tweede netwerkvariant houdt in dat grotere bedrijven een aanbod ontwikkelen en kleinere bedrijven op dit aanbod kunnen intekenen. De actieve inbreng wordt hier geleverd door grotere bedrijven, de kleinere beperken zich tot de rol van gebruiker. Zowat de helft van de KMO's uit onze steekproef vindt deze netwerkvorm nuttig. Hier vinden we geen verschil tussen de vormings- en de niet-vormingsbedrijven. Dat deze netwerkvorm ook de niet-vormingsbedrijven aanspreekt, kan vermoedelijk verklaard worden door de passieve rol die in deze variant voor de KMO is weggelegd.

Een derde variant is deze waarbij een bedrijfsnetwerk georganiseerd wordt in functie van ervaringsuitwisseling, waarbij grotere vormingsbedrijven weliswaar het voortouw nemen. Deze formule is vooral georiënteerd op kennisuitwisseling en minder op feitelijke opleiding. Het is een

netwerkvorm die met andere woorden ook het flankerende beleid kan ondersteunen. Deze formule blijkt bij een meerderheid van de KMO's aan te slaan.

De opleidingscyclus, 'an old story'

Slechts in weinig vormingsbedrijven is sprake van een volwaardige opleidingscyclus. Dat was één van de centrale conclusies uit eerder VIONA-onderzoek (Sels, Bollens & Buyens, 2000). De bevindingen van dit onderzoek bevestigen dit. Een professionele aanpak veronderstelt een *voortraject* (training needs analysis, training design), een opleidingstraject en een *natraject* (transfer en evaluatie). Wat het voortraject betreft, springt ook in deze enquête vooral de geringe aandacht voor doelgroepanalyse in het oog. Wat het natraject betreft, tekenen we eens te meer een erg geringe zorg voor effectevaluatie op. Een tweede conclusie, die eveneens de resultaten van voorgaand onderzoek confirmeert, is dat de omvang van de opleidingsinvestering geen predictieve waarde heeft voor de mate waarin de opleidingscyclus integraal gevolgd wordt. De bedrijven die meer investeren in opleiding zijn niet noodzakelijk bedrijven die meer zorg besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Dit onderstreept de partiële waarde van de investering als indicator van de opleidingsinspanning. De aanbevelingen in verband met flankerend beleid en LLL-labeling uit voorgaande onderzoeken, gelden dan ook onverminderd voor de KMO-wereld.

3. Organische werksystemen

Kleinere bedrijven worden geprezen voor hun flexibiliteit en snelheid van besluitvorming. Ze worden daarbij vaak in contrast gesteld met de 'over'-gestructureerde, logge, grote ondernemingen die niet op dergelijke dynamische manier kunnen inspelen op veranderingen in hun economische omgeving (Vianen, 1992). Vooral in heel kleinschalige bedrijven kan de ondernemer als vrijwel enige beslissingsnemer en coördinator in een minimum van tijd de nodige hulpbronnen mobiliseren. De 'organische' werksystemen creëren flexibiliteit en slagkracht.

In het KMO-onderzoek werd gepeild naar de kenmerken van de arbeidsorganisatie. Daarbij werd vooral gekeken naar de kenmerken van de jobs van het uitvoerend personeel. Vooral de grote afwisseling in het uit te voeren werk, komt als typerend voor de KMO naar voor. De graad van verandering van de jobinhoud wordt echter slechts door een minderheid hoog ingeschat. Een weliswaar nipte meerderheid van de zaakvoerders is dan ook van oordeel dat in doorsnee het uitvoerend personeel zijn job vrij routinematig kan uitvoeren. De graad van variatie in het werk en in de aard van de op te lossen problemen ligt wel significant hoger in de kleine bedrijven. Dit is een indicatie van een geringere graad van specialisatie en arbeidsdeling in kleine organisaties, althans in vergelijking met de middelgrote. Ook de graad van autonomie in het werk wordt significant hoger ingeschat in de kleine bedrijven.

4. Beoordelen en belonen

Beoordelen en evalueren

Formele beoordelings- en functioneringsgesprekken zouden in KMO's een zeldzaamheid zijn (Koch & van Straten, 1997). Dit vrij 'negatieve' beeld moet op basis van onze resultaten echter enigszins worden bijgekleurd. In bijna de helft van de bevraagde KMO's (45%) komen formele beoordelingsmomenten wel degelijk voor. Vooral in de dienstensectoren worden beoordelingen in KMO's op ruime schaal ingeschakeld, ook voor het uitvoerend personeel. Het zijn overigens vooral de jongere KMO's én de niet-familiebedrijven die zich aan een meer systematische beoordeling wagen.

Koch en van Straten (1997) stellen dat werkgevers van KMO's systematische evaluatie vaak niet nuttig achten omdat er in een KMO dikwijls strikte sociale controle wordt uitgeoefend op de werknemers. Het aantal correctiemechanismen en -momenten is bijgevolg sowieso al groot. Een andere reden waarom beoordeling weinig plaats zou vinden in KMO's is dat de toetsingscriteria niet altijd even duidelijk zijn. Door de veranderbaarheid van de functie-inhoud is het praktisch onmogelijk om een beoordeling te geven aan de hand van een formeel systeem.

Geheel in lijn met deze resultaten stellen we vast dat door een aantal KMO's beoordelingsgesprekken overbodig worden gevonden omdat de leidinggevenden voldoende directe controle kunnen uitoefenen op de werknemers en voldoende directe feedback kunnen geven. Vooral in familiebedrijven werd hier aan toegevoegd dat een formele beoordelingsprocedure de informele werksfeer in het bedrijf dreigt te schaden.

Werken in een KMO: loont het?

Het salaris- of arbeidsvoorwaardenbeleid is één van de meest cruciale onderdelen van HRM. Enerzijds is remuneratie een doorslaggevende factor bij het aantrekken, motiveren en behouden van waardevolle medewerkers. Anderzijds vormt beloning een belangrijke kost voor de onderneming. Budgettair heeft het een bijzonder grote impact op het bedrijf. Dit geldt zeker voor KMO's die gezien hun beperkingen op het vlak van financiële capaciteit in het nadeel zijn tegenover grote ondernemingen. Ook voor KMO's is het dus van belang dat het beloningsbeleid op een strategische en professionele manier gevoerd wordt. Uit onderzoek (Hornsby & Kurato, 1990) blijkt dat volgens bedrijfsleiders van KMO's beloning als het meest prioritaire HRM-domein wordt beschouwd.

Onderzoek heeft aangetoond dat er een verschil bestaat tussen het arbeidsvoorwaardenbeleid van een doorsnee KMO en het arbeidsvoorwaardenbeleid van een doorsnee grotere organisatie (Sd Worx, 1999; Eurostat, 1995; Sels et al. 2000). Zo blijkt dat de bedrijfsdimensie een belangrijke

invloed heeft op de hoogte van het loon: grotere bedrijven betalen beter voor gelijk(w)aardige functies dan kleinere bedrijven.

De extra's

Op basis van dit KMO-onderzoek leren we dat bepaalde 'benefits' ook in de KMO-wereld een behoorlijk structurele inbedding hebben gevonden. Op basis van dit KMO-onderzoek kunnen we echter niet vaststellen wie precies participeert in deze voordelen (welke groepen werknemers en hoeveel werknemers uit deze groepen).

We stellen vast dat middelgrote bedrijven gemiddeld meer voordelen toekennen dan kleine bedrijven. Het verschil is vrij groot voor pensioenplan of groepsverzekering en extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering. Dit betekent dat werknemers uit kleine organisaties niet alleen (gemiddeld genomen) een lager loon hebben, maar dat ze tevens een geringere graad van additionele sociale bescherming opbouwen.

Bovendien stelden we vast dat niet-familiale ondernemingen meer voordelen toekennen dan familiebedrijven (met eens te meer een sterk verschil voor ziekte- of hospitalisatieverzekering, pensioenplan of groepsverzekering).

Prestatiebeloning

In het onderzoek werd ook gepeild naar de verspreiding van (individuele en collectieve) prestatiebeloningsvormen (bijvoorbeeld merit pay, stukloon, commissieloon, e.d.), systemen van winstdeling, occasionele bonusregelingen en flexibele beloningsstelsels (bijvoorbeeld cafetariaplan). Hoewel traditionele beloningssystemen nog steeds domineren, zien we toch dat een aanzienlijk deel van de bevraagde KMO's prestatiegerelateerde beloning toepast. Op basis van andere salarisonderzoeken (o.a. Vacature Salarisenquête) zien we dat prestatiegerelateerde beloningsvormen ook in de KMO's aan een opmars toe zijn.

Een constante in beloningsonderzoek die ook in deze KMO-studie stand houdt, is de ongelijke verspreiding van prestatiebeloningsvormen op de diverse hiërarchische niveaus. Kaderleden participeren veruit het meest in deze vormen van beloning. De bedienden vormen een tussenpositie, terwijl de arbeiders beduidend minder met deze beloningspraktijk worden geconfronteerd.

5. Werknemersinvloed

Participatie

Men zoekt in het bedrijfsleven naar een grotere betrokkenheid van werknemers bij hun job en hun onderneming. Sommige bedrijven menen dit vooral te kunnen realiseren door meer structurele

participatie, andere mikken veeleer op financiële participatie (Baisier & Albertijn, 1992). Bij structurele participatie worden de werknemers direct of indirect (via (vakbonds)vertegenwoordiging) betrokken bij het beslissingsproces van de onderneming.

Uit de data van het onderzoek leren we dat de kans op *vakbondsvertegenwoordiging* toeneemt met de grootte van het bedrijf. De wettelijke drempel komt hier mooi tot uiting. Bedrijven met 50 werknemers of meer hebben in 68,2% van de gevallen een vakbondsvertegenwoordiging terwijl dit aandeel voor bedrijven met minder dan 50 werknemers nauwelijks op 5,5% ligt. Vakbonden zijn overigens ook vaker vertegenwoordigd in oudere dan in jongere bedrijven.

Wat vooral opvalt in de cijfers, is de relatief hoge *syndicalisatiegraad* in de participerende KMO's. We moeten hierbij opmerken dat de bedrijfsleiders is gevraagd het percentage gesyndiceerden in te schatten. Hun schattingen leiden tot een gemiddelde van 55,1% gesyndiceerden. Dit percentage is hoog, vooral omdat in de vakliteratuur een lage syndicalisatiegraad als hét kenmerk bij uitstek van de arbeidsverhoudingen in KMO's wordt geduid (Auer & Fehr-Duda, 1988). Het hoge cijfer moet echter in die zin worden genuanceerd, dat het als gemiddelde een uitermate grote spreiding verbergt. Vooral de spreiding tussen de sectoren is bekend, met hoge graden in bouw en industrie, een tussenpositie voor vervoer en beduidend lagere scores voor diensten, handel en horeca. Verder tekenen we opmerkelijke verschillen op tussen familiale en niet-familiale bedrijven, waarbij de syndicalisatiegraad merkkelijk hoger wordt ingeschat in de familiebedrijven. Dit verband houdt overigens stand als wordt gecontroleerd voor sector, leeftijd en grootte van de organisatie en het aandeel arbeiders. Een derde factor die in rekening moet worden gebracht, is de schaalgrootte van de organisatie. In middelgrote ondernemingen wordt de graad van syndicalisatie beduidend hoger ingeschat dan in de kleinere organisaties.

Lagere vakbondsgezindheid?

Aan de bedrijfsleiders van de KMO's waar een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is, werd een aantal uitspraken voorgelegd over het vertrouwensklimaat tussen vakbond en management op bedrijfsniveau. Wat de *coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* tussen werkgever en vakbond betreft, komt een gematigd positief beeld naar voor. Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat vakbond en management elkaar respecteren. Iets minder dan de helft maakt gewag van intensief overleg tussen vakbond en management. Iets meer dan één op drie is van oordeel dat de vakbond steeds bereid is mee te denken over managementvoorstellen. 'Slechts' in 10% van de bedrijven wordt melding gemaakt van een uitdrukkelijk vijandige sfeer tussen vakbond en management. Wat het *belang van de vakbond* betreft, beweert slechts één op vijf bedrijfsleiders dat de vakbond een belangrijke rol speelt in de realisaties op het domein van de arbeidsvoorwaarden. Daar staat echter tegenover dat zo'n 60% van de respondenten stelt rekening te houden met vakbondsvoorstellen.

Uit verdere analyse kwam duidelijk naar voor dat de relatie met de vakorganisaties in niet-familiale bedrijven beduidend meer ‘coöperatief’ wordt ingeschat dan in familiebedrijven. Een zelfde conclusie gaat op voor de inschatting van het belang van de vakorganisaties. Het lijkt er op dat familiale bedrijven weliswaar een significant hogere syndicalisatie kennen, maar er tevens een minder coöperatief klimaat op na houden. Verklaringen voor de hogere syndicalisatiegraad binnen familiale bedrijven kunnen bijgevolg niet worden ontleend aan een ‘meer coöperatieve’ houding ten aanzien van vakbonden. De analyses wijzen eerder uit dat de verklaring moet worden gezocht in een lagere ‘vakbondsgezindheid’ bij het management van familiebedrijven. Minder coöperatie met en minder belang hechten aan vakbonden kan er juist toe leiden dat de werknemers er voor opteren sneller de syndicale kaart te trekken.

Directe participatie

In het KMO-onderzoek werd tevens gekeken naar de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om tot een meer systematisch overleg met de werknemers te komen en/of om bevoegdheden te delegeren naar individuele werknemers of groepen. Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat de mening van de werknemers wordt gevraagd bij beslissingen die belangrijke gevolgen hebben voor de werknemers. Ongeveer in drie vierden van de bedrijven levert het overleg volgens de bedrijfsleider een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie. Afgaande op de percepties van de leiding, kan al bij al gewag worden gemaakt van een situatie waar overleg een belangrijke plaats inneemt. Opvallend is overigens dat de leiding van KMO's veel vertrouwen heeft in de eigen werknemers. Binnen de KMO's heerst duidelijk een meer informeel klimaat (volgens de werkgevers). 93,8% is van mening dat er op een informele manier met leidinggevendenden kan worden omgegaan.

6. De eindbalans

Een somber huis?

Vooraf uit onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid in KMO's komt vaak een weinig flatterend beeld naar voor (zie Van Ginneken, 1987; Cowling & Storey, 1998). Uit dat soort onderzoek blijkt dat werknemers in KMO's weliswaar een hogere arbeidstevredenheid hebben, maar minder goed worden vergoed, minder jobzekerheid hebben, minder vakbondsbescherming genieten, minder kans hebben om een opleiding te volgen en langere werkuren hebben. Men heeft inderdaad de KMO's lange tijd bekeken als een ‘sombere huis’ waar personeelspraktijken zoals een directe controle door het management, slechte arbeidsvoorwaarden, hoog verloop en weinig training de regel zijn (Bacon e.a., 1996; Scott et al., 1989).

Dit beeld moet echter op basis van dit KMO-onderzoek worden genuanceerd. We zien een behoorlijke groep KMO's die op diverse terreinen (werving, selectie, opleiding, beoordeling) een zeker niveau van professionalisering en zelfs formalisering vertonen. Ook Hornsby en Kuratko (1990) kwamen eerder al tot de vaststelling dat de personeelsmanagementspraktijken in KMO's meer gesofisticeerd (kunnen) zijn dan de 'mainstream' literatuur vaak laat uitschijnen. Overigens mogen we niet uit het oog verliezen dat kleinere organisaties een aantal specifieke kenmerken vertonen die als voedingsbodem kunnen dienen voor een hoogwaardig HRM. De communicatielijnen zijn er immers korter en directer, er is meer flexibiliteit, de hiërarchie is platter en de impact van elke werknemer op de prestatie van het bedrijf is duidelijker. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat nogal wat grote ondernemingen zichzelf proberen te 'KMO-iseren' in een poging de dynamiek van het kleinbedrijf 'in het groot' te kopiëren.

Good practices in KMO's

In dit onderzoek ontwikkelden we een maatstaf om te meten hoe intensief bedrijven zich bewegen op het terrein van het HRM. De maatstaf is ontleend aan de 'good HRM-practices' zoals die werden geformuleerd door Pfeffer (1994). Pfeffer komt tot een lijst van 16 praktijken die 'een verschil kunnen maken'. Het gaat om methoden van personeelsmanagement die elkaar versterken. Uit de meeste studies op het terrein van HRM blijkt overigens dat individuele praktijken weinig effectief zijn als ze geïsoleerd worden ingevoerd. Het is de combinatie van onderling consistente praktijken – de term *bundel* wordt hier frequent gebezigd – die een verschil kan maken (MacDuffie, 1995). Pfeffers goede praktijken zijn: werkzekerheid, selectieve rekrutering, goede beloning, beloning naar prestatie, werknemers mede-eigendom, het delen van informatie, participatie en medezeggenschap, teamwork en taakherontwerp, training en vorming, multi-inzetbaarheid en multitraining, symbolisch egalitarisme, niet te grote beloningsverschillen, interne promoties, langetermijnperspectief, meten van resultaten en overkoepelende filosofie. Per praktijk werden in de vragenlijst enkele indicatoren geïntegreerd die toelaten om een zogenaamde Pfeffer-index op te stellen, een index die in hoofdzaak meet hoeveel van deze goede praktijken een organisatie in haar personeelsmanagement integreert.

Ongeveer 60% van de bevraagde KMO's scoort laag op deze HRM-index. 12% van de bedrijven scoort hoog. 28% van de bevraagde KMO's laten een matige 'middenpositie' optekenen. De score op de Pfeffer-index stijgt naarmate de schaalgrootte van het bedrijf toeneemt. Verder blijkt ook dat KMO's die hoofdzakelijk bedienden tewerkstellen, beduidend hoger scoren dan KMO's die overwegend arbeiders tellen. Dit is consistent met de vaststelling dat vooral KMO's uit de dienstensector (bijvoorbeeld zakelijke dienstverlening, informatica) beter scoren. De KMO's uit de bouwsector laten gemiddeld de laagste score optekenen.

Opvallend is verder dat jonge bedrijven meer HRM-praktijken in hun beleid integreren dan oudere bedrijven. In elke dimensieklasse (10-19, 20-49, 50-99) zijn het de jongste bedrijven die significant

hogere score. De allerhoogste score op de Pfeffer-index wordt opgetekend door de jonge bedrijven uit de dimensieklasse ‘50-99 werknemers’. Dit zijn de snelle groeiers. De laagste score tekenden we op bij de KMO’s die ‘ondanks’ een gezegende leeftijd (11 jaar of ouder) kleinschalig gebleven zijn. Deze vaststelling sluit enigszins aan bij het ‘greenfield’ versus ‘brownfield’ onderscheid. De modernere varianten van HRM zijn van relatief recente datum. Blijkbaar zijn een behoorlijk aantal ‘good practices’ van bij de aanvang geïntegreerd in jonge, opstartende bedrijven, met name dan in die bedrijven die vervolgens een snelle groei gekend hebben. Dit zijn de echte ‘greenfields’. Brownfields zijn dan bedrijven die al ‘een verleden’ meeslepen en vermoedelijk meer moeite hebben met of minder gevoelig zijn voor een ‘omslag’ van traditioneel personeelsmanagement naar een ietwat frisser ogend HRM.

Verder merken we – en dit ligt volledig in de lijn van de rest van het verhaal – dat familiebedrijven beduidend lager scoren op de Pfeffer-index. Het klassieke (voor)oordeel dat wijst op een geringe graad van ‘professionalisme’ in KMO’s, gaat wat het HR domein betreft lang niet voor alle KMO’s op. Voor zover het opgaat, is dat echter beduidend meer het geval voor de familiale ondernemingen. Overigens wordt ‘geringe professionalisering’ van KMO’s vaak in verband gebracht met een gebrek aan openheid ten aanzien van externen (naast familie en oprichters); externen die mogelijk met wat meer nuchterheid en afstandelijkheid het management, de strategie en de resultaten van de KMO kunnen beoordelen. Deze constante uit het onderzoek is niet zonder belang. We mogen immers niet uit het oog verliezen dat 70% van de ondernemingen in ons land familiebedrijven zijn.

De meerwaarde van HR management

Een bijzonder luik in dit onderzoek had betrekking op de relatie tussen HR management en bedrijfsperformantie. De onderzoekshypothese was hierbij dat de integratie van ‘goede HRM-praktijken’ de bedrijfsprestaties ten goede komt. De aanwezigheid van een relatie tussen intensief HR management en bedrijfsperformantie indiceert dat (ook) KMO’s kunnen winnen bij de ontwikkeling van een coherent personeelsmanagement en dat de ontwikkeling van het personeelsbeleid de nodige zorg verdient als element van KMO-management. Voor de samenstelling van een maatstaf voor de bedrijfsperformantie werd gewerkt met financiële ratio’s, meer bepaald de current ratio (liquiditeit), het netto rendement op eigen vermogen (rendabiliteit), de zelffinancieringsgraad (solvabiliteit) en de verhouding van personeelskosten op toegevoegde waarde.

Uit de analyses leren we dat organisaties die hoog scoren op de Pfeffer-index een significant hogere kans vertonen om tot de performante bedrijven te behoren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Of er een causaal verband is en welke richting die causaliteit dan wel uitgaat, is op basis van dit cross-sectioneel onderzoek niet te achterhalen. Het is mogelijk dat HR-praktijken effectief

bijdragen aan de bedrijfsperformantie. Het is net zo goed mogelijk dat performante bedrijven zich meer de luxe van een sterkere uitbouw van hun HRM kunnen veroorloven.

Overigens kan de richting van de causaliteit anders zijn, afhankelijk van de concrete HR-praktijk die men in het vizier neemt. Wat we in elk geval merken, is dat de positieve relatie tussen performantie en HRM niet voor alle HR-bundels opgaat. De sterkste samenhang werd vastgesteld met praktijken die verband houden met opleiding en ontwikkeling.

Referenties

- Auer P. & Fehr-Duda H. (1988), *Industrial Relations in Small and Medium-sized Enterprises, Final Report*, Report to the Commission of the European Communities, Berlijn.
- Bacon N., Ackers P., Storey D. & Coates D. (1996), 'It's a small world: managing human resources in small business', *International journal of human resource management*, vol. 7, nr. 1, p. 82-100.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D. & Walton R.E. (1984), *Managing human assets*, Free Press, New York.
- Cowling M. & Storey J (1998), *Job Quality in SME's*, SME Centre, Universit   of Warwick.
- Delmotte J., Van Hootegem G. & Dejonckheere J. (2001), *Hoe werven bedrijven in België in 2000?*, HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.
- Eurostat (1995), *Lonen en arbeidsduur*, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Brussel.
- Hornsby J. & Kuratko D. (1990), 'Human resource management in small business: critical issues for the 1990's', *Journal of Small Business Management*, vol. 28, nr. 3, p. 9-18.
- Koch C. & van Straten E. (1997), *Strategische verkenning, personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven, een inventarisatie*, EIM, Zoetermeer.
- MacDuffie J.P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, nr. 2, p. 197-221.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press, Boston.
- Scott M., Roberts I., Holroyd G. & Sawbridge D. (1989), Management and industrial relations in small firms, Departement of Employment, Research Paper nr. 70.
- SD WORX (1999), *DIP Remuneration Survey*, <http://www.sd.be>.
- Sels, L., Overlaet, B., Welkenhuysen-Gybels, J. & Gevers, A. (2000), Wie verdient meer (en waarom)? Het relatieve belang van individuele, functie- en organisatiekenmerken bij de verklaring van loonverschillen, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 16, nr. 4, p. 367-384.

Sels, L., Bollens, J., & Buyens, D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, HIVA/CTEO, Leuven.

van Ginneken C.C.P.M. (1986), *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*, EIM, Zoetermeer.

Vianen J. e.a. (1992), *SME-policy in the European Community*, Research Institute for Small and Medium sized Enterprises, october 1992, p.10.